La politique de l'Office des services de garde à l'enfance au regard de la gestion des ressources humaines dans les services de garde

RÉSUMÉ

Québec

88-03560/

Ce résumé de la politique de gestion des ressources humaines dans les services de garde a été réalisé à la Direction de la recherche et des communications de l'Office des services de garde à l'enfance.

Rédaction du résumé: Yvan Grand Maison
Consultation: Claude A. Tremblay
Production: Denise Trudel
Graphisme: Daniel Jalbert

Dépôt légal — 2e trimestre 1987
Bibliothèque nationale du Québec

ISBN 2-550-16996-4

La politique de l'Office des services de garde à l'enfance au regard de la gestion des ressources humaines dans les services de garde

RÉSUMÉ

Québec

Table des matières

Introduction 7

Définition des termes 9

PARTIE I
La problématique de la gestion des ressources humaines dans les services de garde 12

Les forces motrices favorables à une gestion efficace des ressources humaines dans les services de garde 16
Les forces restrictives défavorables à une gestion efficace des ressources humaines 17

PARTIE 2
Les orientations de l'Office en matière de gestion des ressources humaines dans les services de garde 22

PARTIE 3
Les objectifs généraux d'une politique relative à la gestion des ressources humaines dans les services de garde 28

PARTIE 4
Les composantes d'une politique relative à la gestion des ressources humaines dans les services de garde: objectifs opérationnels et mesures 32
Formation et perfectionnement 33
Rôle des intervenants dans la gestion d'un service de garde ou nature des styles de gestion 35
Recrutement, sélection et accueil du personnel 36
Relations de travail 37

Conclusion 39

Introduction

Pratiquer une bonne gestion des ressources humaines est exigeant. C'est une des deux clés du succès de toute organisation, quelles qu'en soient la raison d'être et la taille, l'autre étant de bien répondre aux besoins de la clientèle.

En septembre 1983, l'Office des services de garde à l'enfance ajoutait à ses services spécialisés un service conseil en gestion des ressources humaines dont le mandat est de fournir effectivement de l'aide-conseil en matière de gestion des ressources humaines et d'offrir aux services de garde des outils de support dans ce domaine.

De plus, depuis le début de ses opérations en 1980, l'Office est intervenu à maintes reprises dans le domaine de la formation du personnel des services de garde. Ces interventions ont pris des formes variées: identification de besoins, élaboration d'outils, sessions de formation, détermination de normes de qualification, étude et révision de programmes...

Cependant, en ce qui touche la gestion des ressources humaines, la position de l'Office a toujours été claire face à sa relation avec les services de garde: l'Office n'est pas l'employeur du personnel des services de garde et n'a pas l'intention de remplir ce rôle. L'Office privilégie le support aux corporations dans la gestion des ressources humaines. Cette position est basée sur le respect des règles du jeu établies. Étant tous des corportations indépendantes et autonomes, les services de garde sont des employeurs, avec tous les droits et devoirs qui se rattachent à ces fonctions. En intervenant à ce niveau, l'Office porterait directement atteinte à l'autonomie des corporations et empièterait sur leurs droits de gérance.

C'est dans le respect de l'autonomie des services de garde et en continuité avec les efforts consentis jusqu'à maintenant dans le domaine des ressources humaines que l'Office présente cette politique relative à la gestion des ressources humaines dans les services de garde.

Adoptée par les membres de l'Office, après examen de nombreux documents de réflexion, cette politique s'adresse tant aux services de garde en garderie qu'aux agences de services de garde en milieu familial même si, actuellement, l'Office possède moins de données sur cette deuxième catégorie de services.

Définition des termes

Qu'est-ce qu'une politique de gestion des ressources humaines?

Avant de s'intéresser au contenu de la politique de gestion des ressources humaines, deux concepts importants doivent être définis:

- *celui de politique...*
- *... et celui de gestion des ressources humaines.*

Politique

Une politique est un plan qui sert de guide aux décisions. Elle est en fait un cadre général pour l'action. Une politique ne cherche pas à prendre les décisions à la place des intéressés (services de garde) mais vise plutôt à garantir une cohérence à l'intérieur de celles-ci.

Gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines recouvre plusieurs dimensions se recoupant.

- *De facon traditionnelle, la gestion des ressources humaines se limite (et se limite encore dans beaucoup d'organisations) à la gestion du personnel: recrutement, sélection, placement, relations de travail et parfois le développement du personnel. Son but premier est de fournir du personnel à l'ensemble de l'organisation ainsi que des conditions de travail acceptables par les différentes parties.*

- *Avec le développement du mouvement des ressources humaines (Miles), les ressources humaines sont apparues "comme des réservoirs de ressources non utilisées. Ces ressources incluent non seulement les connaissances techniques et l'énergie physique mais également la capacité de création et l'aptitude à se comporter de manière responsable et autonome et à se diriger soi-même... Ce modèle invite la dirigeante à partager l'information avec ses collaboratrices et à les encourager*

à participer aux prises de décision... d'autant plus que ces dirigeantes croient que de nombreuses décisions pourraient être prises efficacement, sinon mieux, par les individus qui sont directement impliqués par ces tâches" Dans ce contexte, la gestion du personnel est devenue la gestion des ressources humaines et, en plus d'englober les dimensions précédentes, a intégré des dimensions comme la qualité de vie au travail, les cercles de qualité, etc.

- *Les relations de travail font partie de la gestion du personnel. Cependant, celles-ci s'inscrivent à l'intérieur d'un encadrement juridique; elles sont donc ordonnées ou du moins réglementées. Elles touchent des domaines comme les salaires et les coûts économiques, la négociation, l'administration des contrats de travail et les plaintes ou griefs.*

Si ces définitions permettent de mieux cerner les diverses facettes de la gestion des ressources humaines, le résumé de la politique de gestion des ressources humaines dans les services de garde portera sur certaines des composantes des deux grandes dimensions de la gestion des ressources humaines:

- *la dimension technique dont les principales composantes sont:*
  - *le recrutement, la sélection et l'accueil;*
  - *le développement des ressources humaines;*
  - *la rémunération et les bénéfices marginaux;*
  - *l'appréciation du personnel;*
  - *l'organisation du travail;*
  - *les relations de travail.*

- *la dimension dynamique dont les principales composantes sont:*
  - *le leadership;*
  - *la communication;*
  - *la coordination;*
  - *la gestion des conflits;*
  - *la participation;*
  - *le degré d'autonomie des employés;*
  - *la motivation et la satisfaction.*

PARTIE I

La problématique de la gestion des ressources humaines dans les services de garde

La problématique de la gestion des ressources humaines dans les services de garde

Une des premières étapes dans l'élaboration d'une politique est de bien cerner la probématique sur laquelle portera la politique. Quelle est la situation actuelle dans les services de garde concernant les ressources humaines? Quelles sont les forces motrices favorables à une gestion efficace des ressources humaines? Quelles sont les forces restrictives défavorables à une gestion des ressources humaines?

Mais avant d'analyser la problématique de la gestion des ressources humaines dans les services de garde, il convient d'identifier les différents détenteurs de permis de services de garde car cela aura un impact significatif sur plusieurs composantes de la gestion des ressources humaines.

Détenteurs de permis au 31 mars 1987

Catégories	BL*	SBL/NS*	SBL/S*	TOTAL
Garderies	191	28	512	731
Agences	—	—	55	55

* BL: but lucratif
SBL/NS: sans but lucratif, non subventionné
SBL/S: sans but lucratif, subventionné

Tous les services de garde sans but lucratif sont administrés par des conseils d'administration et, de façon générale, les services de garde sans but lucratif subventionnés ont un conseil d'administration composé majoritairement de parents. De par leur influence sur la structure et les styles de gestion des services de garde, ces éléments peuvent avoir un impact majeur sur la gestion des ressources humaines.

Ceci est d'autant plus vrai que la responsabilité fondamentale du conseil d'administration est d'assurer la permanence et la croissance à long terme du service. Cette responsabilité globale recouvre tout un champ d'activités: la détermination des objectifs du service de garde, l'approbation des principales politiques (dont celle de la gestion des ressources humaines), le choix de la responsable ainsi que la détermination de ses principales fonctions, tâches et responsabilités[1], l'approbation des décisions majeures, le contrôle du résultat des opérations et l'approbation des budgets.

L'analyse de la situation actuelle dans les services de garde concernant la gestion des resssources humaines

Les services de garde en garderie [2]

Les responsables

Selon l'étude de Dumais et al, 44,5% des responsables utilisent le titre de directrice, 31,3% celui de coordonnatrice et 15,6% celui de responsable.

Quant au partage du temps entre les rôle de responsables et d'éducatrice, 17,1% sont responsables à temps plein alors que 72,9% passent au moins 10% de leur temps comme éducatrice. 44,1% des responsables ont une formation universitaire, 38,5% une formaation collégiale. Les autres ont une formation secondaire. Cependant, un maximum de 16,8% des responsables est formé en gestion. Par contre, plus de 91,1% d'entre elles ont au moins un an d'expérience en gestion et 38,9% ont même cinq ans et plus.

1) Le 5 février 1987, les membres de l'Office, voulant maintenir le principe du contrôle des parents dans les garderies sans but lucratif, ont adopté une résolution confirmant le rôle du conseil d'administration dans le choix de la responsable (directrice, coordonnatrice, etc.) ainsi que dans la détermination de ses fonctions, tâches et responsabilités. Le conseil d'administration doit également assurer un soutien à la responsable dans son rôle.

2) Les données résumées ici sont tirées de DUMAIS, F., BOUCHARD, S., et DORBES, M., **À propos des garderies. Situation des garderies au Québec en 1985**, Collection Études et recherches volume 5, O.S.G.E., 1986, chapitres 2-3.

De plus, 85,2 % des responsables ont une expérience à titre de personnel de garde. Il est à noter que le personnel non-expérimenté en gestion consacre plus de temps aux enfants que le personnel davantage expérimenté.

La très grande majorité des garderies bénéficie d'une double expérience de son personnel de direction. Ceci présente l'avantage d'avoir des gestionnaires qui connaissent bien le milieu des services de garde et accorde beaucoup de souplesse quant à l'organisation de leur temps entre les fonctions de gestion et d'éducation. Ces deux fonctions n'étant pas cloisonnées, l'accès possible au poste de direction de la garderie élargit la perspective de carrière des éducatrices et éducateurs intéressés à la gestion.

Les conditions salariales se situent entre 6,50 $ et 12,51 $. 22,3% des personnes responsables de la direction des garderies ont un salaire horaire entre 8,51 $ et 9,50 $.

Finalement, l'ensemble de ces données concernant les responsables fluctuent en fonction de trois variables indépendantes:

- les régions;
- la capacité d'accueil de la garderie;
- la date de création de la garderie.

Le personnel de garde en garderie

93,4% des éducatrices sont des femmes ayant 28 ans comme moyenne d'âge. 31,7% ont une formation secondaire alors que 49,4% ont une formation collégiale (A.E.C., C.E.C. et D.E.C.) et 18,9% une formation universitaire.

Globalement, 35% ont une formation pertinente. De plus, l'on peut prévoir qu'en 1988, 45,4% des éducatrices auront une formation pertinente ce qui permettra de respecter le ratio personnel de garde qualifié prescrit par le Règlement sur les services de garde en garderie. L'on peut cependant prévoir qu'il y aura des variations significatives selon les régions.

La majorité des éducatrices (51,2%) ont une expérience de plus de trois ans comme éducatrice. 70% sont régulières à plein temps et parmi celles-ci, 59,4% ont plus de trois ans d'expérience et 50,9% ont une formation pertinente. 20% sont à temps partiel et 10% occasionnelles.

Le salaire horaire est en moyenne de 7,21 $ à l'exclusion évidemment des bénéfices marginaux. Une très forte majorité du personnel de garde (80,8%) a un contrat de travail. Ce dernier pourcentage peut fluctuer selon que les garderies sont subventionnées ou non. Par comparaison avec 1981, ce pourcentage constitue cependant une augmentation importante. À cette date, 33,1 % des garderies sans but lucratif engageaient tout leur personnel par contrat, 17,1 % engageaient une partie de leur personnel de cette façon et 49,8 % engageaient sans contrat[1].

On sait que le ratio influence directement la tâche du personnel de garde et constitue un indicateur des conditions de travail. En ce qui concerne le respect des ratios, la plupart des garderies ont un résultat supérieur au ratio de référence puisque pour 65,9 % d'entre elles, le ratio se situe entre 1/8 et 1/5 et pour 6,9 %, le ratio est supérieur à 1/5. Le ratio de un membre du personnel de garde pour huit enfants n'est pas respecté dans les garderies restantes (27,2 %); dans ce groupe, les garderies non subventionnées sont surprésentées (37,7 % contre 25,6 %) bien qu'il n'y ait pas de différences significatives entre les ratios moyens des deux réseaux.

Dans les garderies à but lucratif, on constate un roulement de personnel de garde plus élevé qu'ailleurs, autant pour les employés à plein temps qu'à temps partiel. Des taux élevés de roulement de personnel sont également plus fréquents dans les grandes garderies, les garderies récemment implantées et celles où le personnel a moins d'expérience. Finalement, les garderies où les salaires sont faibles et où les conditions de travail sont établies par entente verbale génèrent un roulement de personnel élevé.

Les styles de gestion

Les styles de gestion sont variés dans les garderies. Ils vont d'une approche traditionnelle de la gestion, basée sur la transmission d'informations, jusqu'à une approche beaucoup plus participative, comme la co-gestion. Notons que les premières garderies, issues des projets de

1) BROUILLET, C., MERCIER, C., TESSIER, R. **Des garderies malgré tout. Situation des garderies au Québec en 1981.**

Perspectives jeunesse (P.J.) et du programme d'Initiatives locales (P.I.L.), ont favorisé une approche participative de la gestion avec un rôle majeur octroyé aux parents. Les centrales syndicales véhiculent d'autres modèles dont celui de la CSN qui préconise une gestion où les parents et les travailleuses et travailleurs sont responsables des décicions.

Les agences de services de garde en milieu familial

Les agences de services de garde en milieu familial se sont développées au cours des dernières années. Malheureusement la dernière enquête sur les agences remonte à 1982 et les informations de l'Office sont en grande partie obsolètes. Il devient donc nécessaire pour l'Office de remettre à jour ces données, comme il l'a fait pour les services de garde en garderie, afin de dégager une problématique réaliste de la situation actuelle de ces services.

Les forces motrices favorables à une gestion efficace des ressources humaines dans les services de garde

De cette analyse de situation, il est possible de dégager, dans la situation actuelle des services de garde en garderie, des forces motrices favorisant une gestion efficace des ressources humaines:

- *l'expérience de plus en plus grande des responsables des services de garde en garderie dans le domaine de la gestion: près de 40 % ont plus de cinq ans et 51,2 % ont entre une et quatre années;*

- *85,2 % des responsables ont une expérience à titre de personnel de garde ce qui leur donne une excellente connaissance du milieu et une souplesse dans l'organisation des horaires, facteurs qui sont importants dans une petite organisation;*

- *la formation de plus en plus pertinente des éducatrices dans le secteur de la petite enfance. Globalement, 35,0 % ont une formation pertinente et ce pourcentage monte à 50,9 % parmi les éducatrices régulières à temps plein. En 1988, 45,4 % des éducatrices auront une formation pertinente;*

- *l'expérience des éducatrices: 51,2 % des éducatrices ont plus de trois années d'expérience et ce pourcentage monte à 59,4 % parmi les éducatrices régulières à temps plein;*

- *les contrats de travail qui sont formalisés par écrit: plus de 80,0 % des éducatrices ont de véritables contrats de travail, ce qui les rend moins sujettes à des décisions arbitraires et peut ainsi avoir un impact positif sur le climat et les conditions de travail. Ceci peut s'expliquer, en partie, par le fait que l'Office, au printemps 1984, s'est prononcé en faveur d'une politique écrite à l'égard du personnel de garde;*

- *la syndicalisation, si celle-ci permet effectivement d'une part d'établir des rapports ordonnés entre les parties ainsi que de favoriser de bonnes relations entre l'employeur et les salariés et d'autre part, de déterminer pour ces dernières de meilleures conditions de travail;*

- *même si la participation des parents usagers n'est pas chose facile dans tout organisme de ce type, elle a joué et continue à jouer un rôle majeur dans le développement des services de garde. Elle a même permis en des temps difficiles de maintenir en place un certain nombre de garderies.*

Les forces restrictives défavorables à une gestion efficace des ressources humaines

Dans les services de garde, des forces restrictives sont également présentes rendant plus difficiles une gestion efficace des ressources humaines:

- *les salaires (excluant les bénéfices marginaux) qui, pour 50,0 % des responsables, sont inférieurs à 9,51 $ et sont, en moyenne, de 7,21 $ pour les éducatrices. De plus, il semble exister beaucoup de disparités entre les salaires ce qui est une source d'insatisfaction car les travailleuses ne se sentent pas traitées de facon équitable et l'inéquité est une des causes importantes de démotivation. De plus, les critères pour déterminer le taux de salaire ne semblent pas très clairs. Dans les 68 conventions analysées*

en 1985 [1] *par le conseiller en ressources humaines de l'Office, il a été noté qu'une seule garderie tenait compte de la scolarité afin de déterminer les taux de salaire et comme critère distinctif;*

- *toujours selon le conseiller en gestion des ressources humaines de l'Office, les conditions de travail (rémunération, horaire, nombre de jours de vacances et assurances) sont percues comme une des causes de la syndicalisation dans les services de garde. Il semble y avoir un cheminement important à faire par rapport aux conditions de travail. C'est à se demander s'il sera possible de travailler efficacement à d'autres niveaux de besoins (qualité de la gestion, des services et plus globalement qualité de la vie au travail) tant que la problématique des conditions de travail n'aura pas trouvé de réponse satisfaisante;*

- *la faiblesse de la formation en gestion au niveau des responsables. Un maximum de 16,8 % des responsables est formé en gestion. Même si l'expérience peut partiellement combler le manque de formation, celle-ci évite de toujours progresser par essais et erreurs et permet d'accélérer ainsi la qualité de la gestion dans les services de garde;*

- *même si la participation des parents est une des orientations fondamentales de l'Office et que l'observation sur le terrain confirme l'apport bénéfique de cette participation, il n'en reste pas moins, qu'au niveau de la gestion des services de garde, le manque de disponibilité des parents, leur taux de roulement, l'absence d'habiletés spécifiques pour la gestion de même que les exigences particulières que suscite le contrôle d'un service dont on est l'usager soulèvent d'autres interrogations quant à l'efficacité de la participation des parents;*

1) TREMBLAY, C.A. **Analyse du contenu des conventions collectives en vigueur dans les garderies**. Office des services de garde à l'enfance, août 1985.

- *la démission de certains parents devant la non-reconnaissance par les éducatrices de leur compétence de parents. Il semble se développer dans les services de garde une "professionnalisation" des services à l'origine de la démission de certains parents comme cela s'est d'ailleurs produit dans les écoles;*

- *la syndicalisation, si celle-ci a pour effet de formaliser de façon excessive les rapports entre les différents partenaires et d'alourdir ainsi un processus de gestion, ce qui est injustifié dans une petite organisation tel un service de garde;*

- *le manque d'information sur les particularités des services de garde en milieu familial notamment par rapport aux conditions de travail des responsables d'agences ou encore des gardiennes et gardiens reconnus et l'amélioration de celles-ci;*

- *le taux de roulement dans les services de garde en garderie: il est de 23,5 % pour le personnel à plein temps dans les garderies S.B.L.S. et de 37,1 % dans les garderies B.L.; pour le personnel à temps partiel, il est de 30,5% dans les garderies S.B.L.S. et de 32,6 % dans les garderies B.L.*

PARTIE 2

Les orientations de l'Office en matière de gestion des ressources humaines dans les services de garde

Les orientations de l'Office en matière de gestion des ressources humaines dans les services de garde

Les orientations de l'Office des services de garde à l'enfance en matière de gestion des ressources humaines reposent sur la nature même du mandat à l'origine de la création de l'Office et sur l'évolution des relations entre les services de garde et l'Office. Ces orientations peuvent être analysées selon les axes suivants:

- *le mandat même de l'Office;*
- *la qualité des services offerts à l'enfant dans le cadre de la raison d'être d'un service de garde à savoir le développement intégral de l'enfant;*
- *l'autonomie des services de garde face à l'Office;*
- *le rôle des parents dans la gestion d'un service de garde;*
- *les relations entre les différents intervenants;*

Le mandat de l'Office

Sanctionnée le 21 décembre 1979, la Loi sur les services de garde à l'enfance instituait l'Office dont le mandat s'énonce ainsi à l'article 68:

- *veiller à ce que soient assurés des services de garde de qualité;*
- *promouvoir un développement harmonieux de ces services avec les autres politiques familiales;*
- *surveiller l'exécution de la loi et de ses règlements.*

Parmi les dimensions du mandat de l'Office ayant un impact important sur la gestion des ressources humaines, il y a:

- *offrir un soutien technique et professionnel aux organismes et personnes oeuvrant ou désirant oeuvrer dans les services de garde à l'enfance;*

- *effectuer ou faire effectuer des recherches, des études;*
- *promouvoir la mise sur pied de cours de formation et de perfectionnement des personnes oeuvrant dans ces domaines.*

La loi favorise le **développement intégral** de l'enfant. Dans cette optique, la qualité des services de garde sera considérée avant tout par l'Office comme leur capacité à fournir un environnement humain et physique capable de répondre à l'ensemble des besoins.

La vision à long terme du réseau des services de garde dans laquelle s'inscrira chacune des politiques sectorielles de l'Office, y compris la politique en matière de gestion des ressources humaines, s'articule autour des principales caractéristiques suivantes:

- *l'universalité des services de garde;*
- *la diversité des services de garde;*
- *le contrôle des services de garde par les parents usagers;*
- *le financement des services de garde par les parents et la collectivité.*

Les deuxième, troisième et quatrième caractéristiques vont avoir un impact direct sur la gestion des ressources humaines notamment par rapport aux styles de gestion et aux inter-relations entre les différents intervenants à l'intérieur des services de garde.

La qualité des services offerts à l'enfant dans le cadre de la raison d'être d'un service de garde

La qualité d'un service de garde dépend en grande partie des membres de son personnel, de leur capacité à fournir aux enfants un milieu chaleureux, stimulant la créativité et la socialisation et respectueux des rythmes individuels de développement.

La loi donne à l'Office le pouvoir de réglementer pour établir des normes de qualification des personnes travaillant dans un service de garde (article 73, paragraphe 17). L'Office a également pour fonction d'apporter un soutien technique et professionnel aux ressources de garde et de promouvoir la formation et le perfectionnement du personnel des services de garde.

L'autonomie des services de garde face à l'Office

Selon l'Office, chaque milieu de garde doit avoir la possibilité de développer ses propres façons d'agir et d'être avec les enfants. La richesse et la souplesse du réseau viendront principalement de cette diversité qui devra se faire dans le respect de la raison d'être d'un service de garde: le développement intégral de l'enfant à savoir: physique, intellectuel, affectif, social et moral.

La Loi sur les services de garde à l'enfance détermine que la gestion de chaque service de garde doit être confiée à une entité administrative constituée à cette fin. Cela favorise le maintien d'une administration de services de garde qui soit le plus près possible des besoins des enfants et des parents usagers et le moins possible préoccupée par d'autres objectifs que **la saine gestion d'un service de garde de qualité**. Il apparaît clair qu'il est impossible de parler d'une saine gestion d'un service de garde de qualité sans parler d'une **saine gestion des ressources humaines**.

L'autonomie des services de garde ne se situe pas uniquement par rapport aux modèles éducatifs. Elle touche également tout le domaine des relations de travail même s'il est évident pour l'Office que des conditions de travail équitables et satisfaisantes peuvent grandement aider à recruter un personnel compétent et motivé, même si elles ne peuvent garantir la qualité des services offerts.

Le rôle des parents dans la gestion d'un service de garde

Les parents sont les premiers responsables de la garde de leurs enfants. L'Office des services de garde à l'enfance désire prendre ses responsabilités **en collaboration** avec d'autres instances collectives et dans une perspective de support aux parents. Le contrôle des services de garde par les parents usagers ainsi que leur liberté de choix par rapport aux services de garde demeurent deux des principales caractéristiques autour desquelles doit s'articuler une politique en matière de gestion des ressources humaines.

Pour l'Office, le principe du contrôle des services de garde par les usagers apparaît un élément pouvant favoriser une plus grande cohérence des valeurs entre familles et milieux de garde. Le rôle joué par les parents dans la gestion de services de garde va influencer directement la nature de la gestion des ressources humaines et notamment le(s) style(s) de gestion prôné(s) dans un service de garde.

Le 5 février 1987, les membres de l'Office voulant réaffirmer le principe du contrôle des parents dans les garderies sans but lucratif, ont adopté une résolution confirmant le rôle du conseil d'administration dans le choix de la personne responsable (directrice, coordonnatrice, etc.) ainsi que dans la détermination de ses fonctions, tâches et responsabilités. Le conseil d'administration doit, de l'avis des membres de l'Office, assurer un soutien à cette personne responsable dans l'exercice de ses fonctions.

Les relations entre les différents intervenants

À cause de l'importance primordiale du rôle du personnel dans la vie des services de garde et dans la qualité des services offerts aux enfants, à cause de la nécessité d'une collaboration soutenue entre le personnel et les parents, à cause du rôle souvent déterminant du personnel dans la participation ou la non-participation des parents, l'Office incite les parents à reconnaître la participation des éducateurs et des éducatrices à la gestion des services de garde. Cette participation peut prendre des formes diverses: représentation au conseil d'administration, membres d'un comité de travail... etc. Vu l'importance du rôle joué par les personnes responsables des soins, de la garde et de l'éducation des jeunes enfants, dans le devenir de notre société, l'Office se servira de la position stratégique qu'il occupe pour promouvoir la reconnaissance sociale du rôle d'éducatrice de la prime enfance.

PARTIE 3

Les objectifs généraux de la politique relative à la gestion des ressources humaines des services de garde

Les objectifs généraux de la politique relative à la gestion des ressources humaines des services de garde

Les objectifs généraux de la politique relative à la gestion des ressources humaines découlent des orientations qui viennent d'être dégagées. L'opérationnalisation de ces objectifs généraux devra se faire en collaboration avec les différents services de garde car l'Office définit son rôle en termes de support en matière de ressources humaines et ce, dans le respect de l'autonomie de chacun des services de garde. L'Office a toujours mis l'accent sur la collaboration et la complémentarité dans ses relations avec les personnes, groupes ou organismes susceptibles d'être actifs dans le domaine de la garde des enfants. Les principaux objectifs généraux sont les suivants:

- *accroître l'habileté des parents membres de conseil d'administration ou membres de différents comités: relations de travail, pédagogie, sélection, etc. Cet objectif général est d'autant plus important que l'absence d'habiletés spécifiques (entre autres choses) soulève des interrogations quant à l'efficacité de la participation des parents;*

- *aider les services de garde dans l'implantation de styles de gestion qui répondent aux besoins des différents intervenants dans les services de garde et ce, dans un contexte de diversité des modèles éducatifs et de liberté de choix des parents par rapport aux services de garde;*

- *développer la compétence des coordonnatrices, des responsables ou directrices dans leur rôle de gestionnaire des ressources humaines;*

- *favoriser le développement de la compétence des personnes oeuvrant dans les services de garde afin de les rendre capables de fournir aux enfants un milieu chaleureux, stimulant la créativité et la socialisation et respectueux des rythmes individuels de développement;*

- *offrir du support aux corporations détentrices de permis. afin que la négociation de contrats de travail réponde réellement à leur objet qui est d'une part d'établir des rapports ordonnés entre les parties ainsi que de favoriser de bonnes relations entre l'employeur et les salariés et d'autre part de déterminer pour ces dernières de bonnes conditions de travail;*

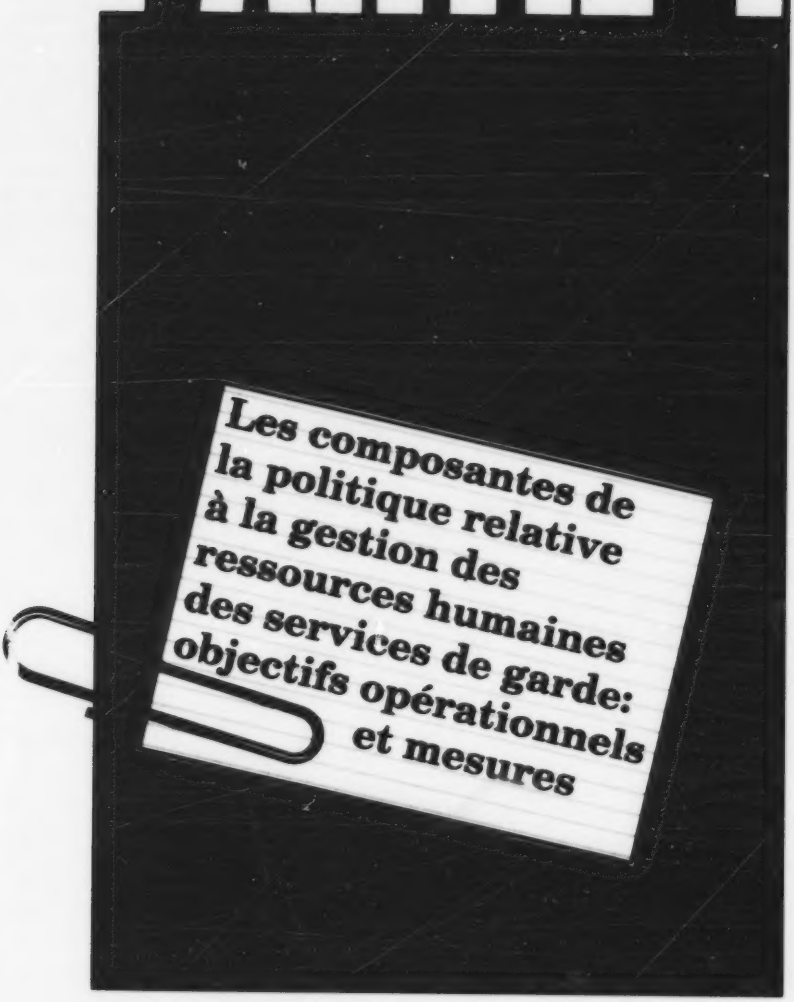
- *favoriser un recrutement du personnel permettant l'amélioration des compétences du personnel des services de garde afin de répondre aux exigences minimales de qualité et surtout d'augmenter la qualité des services offerts et ce, dans le respect des contrats de travail existants;*

- *encourager les recherches permettant de connaître les particularités des conditions de travail des responsables des agences ou encore des gardiennes et des gardiens et l'amélioration de celles-ci;*

- *continuer à favoriser l'élaboration de politiques écrites à l'égard du personnel de garde afin de diminuer les sentiments d'arbitraire et d'inéquité qui sont des sources importantes de démotivation;*

- *utiliser la position stratégique de l'Office pour promouvoir la reconnaissance sociale du rôle d'éducatrice de la petite enfance.*

PARTIE 4


Les composantes de
la politique relative
à la gestion des
ressources humaines
des services de garde:
objectifs opérationnels
et mesures

Les composantes de la politique relative à la gestion des ressources humaines des services de garde: objectifs opérationnels et mesures

En se basant

- sur la problématique de la gestion des ressources humaines dans les services de garde;

- sur les orientations de l'Office des services de garde à l'enfance en matière de gestion des ressources humaines;

- sur les objectifs généraux d'une politique de gestion des ressources humaines;

il est possible de dégager, dans l'état actuel des choses, des composantes d'une politique de gestion des ressources humaines:

- formation et perfectionnement;
- rôle des intervenants dans la gestion d'un service de garde ou la nature des styles de gestion;
- recrutement, sélection et accueil du personnel;
- relations de travail.

Pour chacune de ces composantes, les aspects suivants seront dégagés:

- but;
- contexte;
- objectifs opérationnels et mesures.

Formation et perfectionnement

But

La formation et le perfectionnement des ressources humaines en milieu organisationnel (services de garde) font référence à un ou des programmes d'activités et d'apprentissage dont le but consiste à favoriser l'acquisition d'habiletés, de connaissances et d'aptitudes qui sont essentielles pour l'exécution de tâches propres à un poste de travail (Viateur Larouche).

Contexte

L'Office des services de garde à l'enfance a le mandat de promouvoir la mise sur pied de cours de formation et de perfectionnement à l'intention des personnes oeuvrant ou désirant oeuvrer dans les services de garde à l'enfance, de façon à ce que ces cours répondent aux besoins des personnes concernées et soient accessibles sur l'ensemble du territoire québécois. La formation qui pourrait être offerte par l'Office sera essentiellement complémentaire par rapport à ce que les institutions d'enseignement peuvent dispenser, et centrée sur les exigences de l'Office des services de garde à l'enfance ou sur des demandes particulières des services de garde qui ne peuvent être satisfaites autrement.

Objectifs opérationnels et mesures

- *Sensibiliser les personnes qui oeuvrent au sein des services de garde aux besoins des enfants dont elles ont la charge et à l'importance du rôle qui leur est confié.*

- *Aider les personnes à identifier leurs propres besoins de perfectionnement:*
  - *en les amenant à questionner leur pratique, à prendre conscience de leurs difficultés et à identifier les moyens de solutionner les problèmes auxquels elles font face;*
  - *en leur fournissant conseil et documentation;*
  - *en les mettant en contact avec les personnes susceptibles de les aider.*

- *Jouer un rôle de support-conseil pour répondre aux besoins des intervenants oeuvrant dans les services de garde:*
  - *en développant des sessions d'information et de perfectionnement pour le personnel oeuvrant dans les services de garde;*
  - *en développant des outils d'information, de sensibilisation et d'auto-formation;*
  - *en collaborant avec les organismes concernés par la formation professionnelle afin de faciliter l'accès à des cours de perfectionnement et en évaluant les programmes qui y sont proposés;*
  - *en facilitant l'accès à des programmes de formation reconnus par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science et ce, dans toutes les régions du Québec;*
  - *en privilégiant l'option support au milieu et en continuant de diversifier ses interventions pour répondre le plus adéquatement possible aux besoins identifiés;*
  - *en sensibilisant les organismes de santé aux besoins de support des services de garde en matière de santé des enfants.*

- *Continuer de promouvoir l'importance de la formation et du perfectionnement pour les services de garde:*
  - *en continuant, dans les demandes de budget, à faire valoir les besoins des services de garde en matière de formation et de perfectionnement...*
  - *... tout en optant pour une utilisation minimale du pouvoir de règlementation en matière de formation du personnel des services de garde et en s'assurant alors qu'il y aura accessibilité réelle à la formation exigée, tant au niveau du contenu qu'au niveau géographique ou financier.*

Rôle des intervenants dans la gestion d'un service de garde ou nature des styles de gestion

But

La configuration des différents styles de gestion est notamment fonction des interactions entre les acteurs au niveau du processus de prise de décision. Dans un service de garde, ces acteurs sont: les parents-usagers, les employées (et plus particulièrement les éducatrices), la responsable, le conseil d'administration et l'assemblée générale. Les styles de gestion vont avoir un impact sur plusieurs variables jouant un rôle dans le climat de travail (ou climat organisationnel) du service de garde: les styles de leadership; le processus de communication; la gestion des conflits; la coordination et le degré d'autonomie du personnel. La composante de la politique portant sur la nature des styles de gestion porte, en fait, sur la dimension dynamique de la gestion des ressources humaines. Cette composante constitue donc un aspect très important de la gestion des ressources humaines.

Contexte

Chaque service de garde désire se donner un style de gestion correspondant aux besoins de ses différents intervenants et ce, dans le respect de la raison d'être du service de garde et sans remettre en cause le principe fondamental de la participation des parents dans la gestion du service. L'Office, sans privilégier un style de gestion, peut fournir du support aux services de garde dans l'élaboration d'un style de gestion répondant à leurs besoins.

Objectifs opérationnels et mesures

Concernant cette composante de la politique de gestion des ressources humaines, l'Office, en collaboration avec les services de garde, désire:

- *Fournir de l'information aux responsables de services de garde sur les rôles formels des différents acteurs oeuvrant dans un service de garde ainsi que sur la nature des différents styles de gestion possibles:*
  - *en diffusant une session d'information et de formation portant sur la nature des différents styles de gestion;*
  - *en diffusant de l'information sur le rôle formel des divers intervenants dans un service de garde;*

- *Aider les acteurs oeuvrant dans un service de garde à définir leur rôle en termes d'interactions, de résultats et non en termes de définitions statiques de tâches:*
  - *en fournissant un support individuel à un service de garde pour l'aider à clarifier les rôles et responsabilités des différents acteurs;*
  - *en aidant le service de garde à implanter un ou des styles de gestion répondant aux besoins des acteurs oeuvrant dans ce service de garde et respectant la raison d'être de celui-ci.*

Recrutement, sélection et accueil du personnel

But

Un recrutement, une sélection et un accueil efficaces du personnel, tant de l'interne que de l'externe sont importants pour avoir un personnel qualifié et favoriser ainsi une meilleure qualité dans la gestion des ressources humaines.

Contexte

Le taux de roulement chez les éducateurs et éducatrices en garderie est élevé. De plus, même si le taux de roulement chez les responsables de garderies est moins élévé qu'il ne l'était en 1982, il n'en demeure pas moins que la création de nouveaux services de garde de même qu'un taux de roulement normal, chez les responsables, justifient la présence d'une composante de la politique liée au recrutement, à la sélection et à l'accueil du personnel.

Objectifs opérationnels et mesures

- *Former et informer les responsables du recrutement et de la sélection du personnel sur le processus à suivre pour assurer un recrutement et une sélection de qualité;*

- *Contribuer à former les responsables de la sélection aux techniques d'entrevue de sélection;*

- *Encourager les services de garde à mettre sur pied un programme d'accueil du nouveau personnel et du personnel interne qui accède à un nouveau poste;*

- *Donner la possibilité aux nouvelles responsables de services de garde issues de l'interne ou de l'externe de suivre un programme de formation en gestion, en gestion des ressources humaines ou en gestion financière avant ou au moment de leur entrée en fonction;*
  - *en produisant à l'intention des services de garde un diaporama ou un vidéo sur la sélection du personnel;*
  - *en fournissant du support-conseil pour l'établissement de politiques, procédures et techniques sur le recrutement, la sélection et l'accueil du personnel;*
  - *en faisant la promotion et la diffusion de sessions en gestion, en gestion des ressources humaines et en gestion financière aux responsables des services de garde avant ou au moment de leur entrée en fonction;*
  - *en offrant, au besoin, un atelier sur la sélection du personnel pour tous les types de garderies;*
  - *en fournissant des outils pouvant être utilisés pour l'évaluation du personnel.*

Les relations de travail

But

Il est important de bien connaître les relations de travail qui sont une dimension importante de la gestion des ressources humaines. Les relations de travail s'inscrivent à l'intérieur d'un encadrement juridique; elles sont donc ordonnées ou du moins réglementées.

Contexte

Les services de garde et particulièrement les services de garde en garderie se syndiquent de plus en plus. Au-delà de la syndicalisation, les services de garde ont majoritairement recours à des contrats écrits dans l'embauche de leur personnel. Ainsi, en 1985, 77,6% des garderies établissaient des ententes écrites pour leur personnel de garde. Les garderies ayant une convention collective avec syndicat représentaient alors17,4% de l'ensemble.

Les parents sont souvent peu outillés pour faire face à ces phénomènes. Si l'Office considère qu'il n'a pas à jouer un rôle d'employeur et à négocier les conventions collectives ou les contrats de travail à la place des services de garde en garderie, par contre, conformément à l'une des fonctions que lui attribue la loi, il devra apporter aux parents un support administratif, technique, professionnel et financier dans leurs efforts pour implanter des services de garde avec permis, pour décider des orientations éducatives de ces services et pour les gérer efficacement.

Objectifs opérationnels et mesures

Dans le cadre des relations de travail, l'Office désire:

- *Informer les membres des conseils d'administration de l'impact des divers types de contrats de travail sur la gestion d'un service de garde et des diverses dimensions habituellement contenues dans une convention collective ou tout autre contrat de travail:*
  - *en animant des rencontres de consultation et des ateliers de travail;*
  - *en utilisant lors de ces recontres le guide d'élaboration d'une politique de gestion des ressources humaines;*
  - *en mettant à la disposition des services de garde des données sur:*
    - *l'analyse des contenus des conventions collectives ou autres contrats de travail;*
    - *les conditions de travail.*

- *Fournir de l'aide-conseil de façon ponctuelle et à la demande d'un service de garde, face à des demandes spécifiques.*

Conclusion

Cette politique de gestion des ressources humaines ne couvre évidemment pas toutes les composantes possibles de la gestion des ressources humaines. Comme toute politique d'ailleurs, elle devra être régulièrement remise à jour en fonction de l'évolution des services de garde à l'enfance.

Quoi qu'il en soit, l'Office peut prévoir que la politique relative à la gestion des ressources humaines dans les services de garde devra respecter les principes fondamentaux suivants:

- *la raison d'être d'un service de garde à savoir le développement intégral des enfants: physique, intellectuel, affectif, social et moral;*
- *le contrôle par les parents de l'implantation et de la gestion de certains types de services de garde ainsi que leur participation dans tous les types de services de garde;*
- *la reconnaissance du rôle du personnel de garde;*
- *l'autonomie des services de garde et la diversité des modèles éducatifs et des styles de gestion.*